

Responsabilités de la gouvernance

Lowell Cooper, MDiv, MPH



Embrasser le
changement : fabriquer
les dirigeants d'aujourd'hui

Jeudi 18 octobre 2018

Divulgation de conflits d'intérêts

Je n'ai pas de relations financières pertinentes
avec des intérêts commerciaux.

Objectifs pédagogiques

1. Comprendre l'organisation de la gouvernance des institutions de soins adventistes du septième jour.
2. Comprendre le pouvoir et la responsabilité du Conseil d'administration d'une institution.
3. Connaître et apprécier la différence entre la gouvernance et la gestion.
4. Étant à la poursuite de l'excellence dans le ou les établissements où je sers à titre d'administrateur : découvrir de meilleures pratiques de gouvernance et s'engager à les appliquer.

Les trois dimensions de la gouvernance

Governance structure

Governance
authority/responsibility

Governance
performance



Les trois dimensions de la gouvernance

Governance structure

Governance
authority/responsibility

Governance
performance



Structure de la gouvernance :

- » Modèle des adventistes du septième jour pour la structure organisationnelle
- » Structure juridique des entités de soins
- » Documents de la gouvernance



Modèle organisationnel adventiste pour des entités :

»L'Église définit sa gouvernance interne comme reflétant la responsabilité exécutive et l'autorité attribuées à une variété d'entités et d'institutions et à leurs assemblées générales, leurs conseils et leurs dirigeants respectifs par le biais de constitutions ou de statuts constitutifs, de règlements administratifs ainsi que par des règlements et des lignes directrices d'exploitation.

— Conférence Générale *Règlement de travail* (2017-2018) B 05 Article 1.

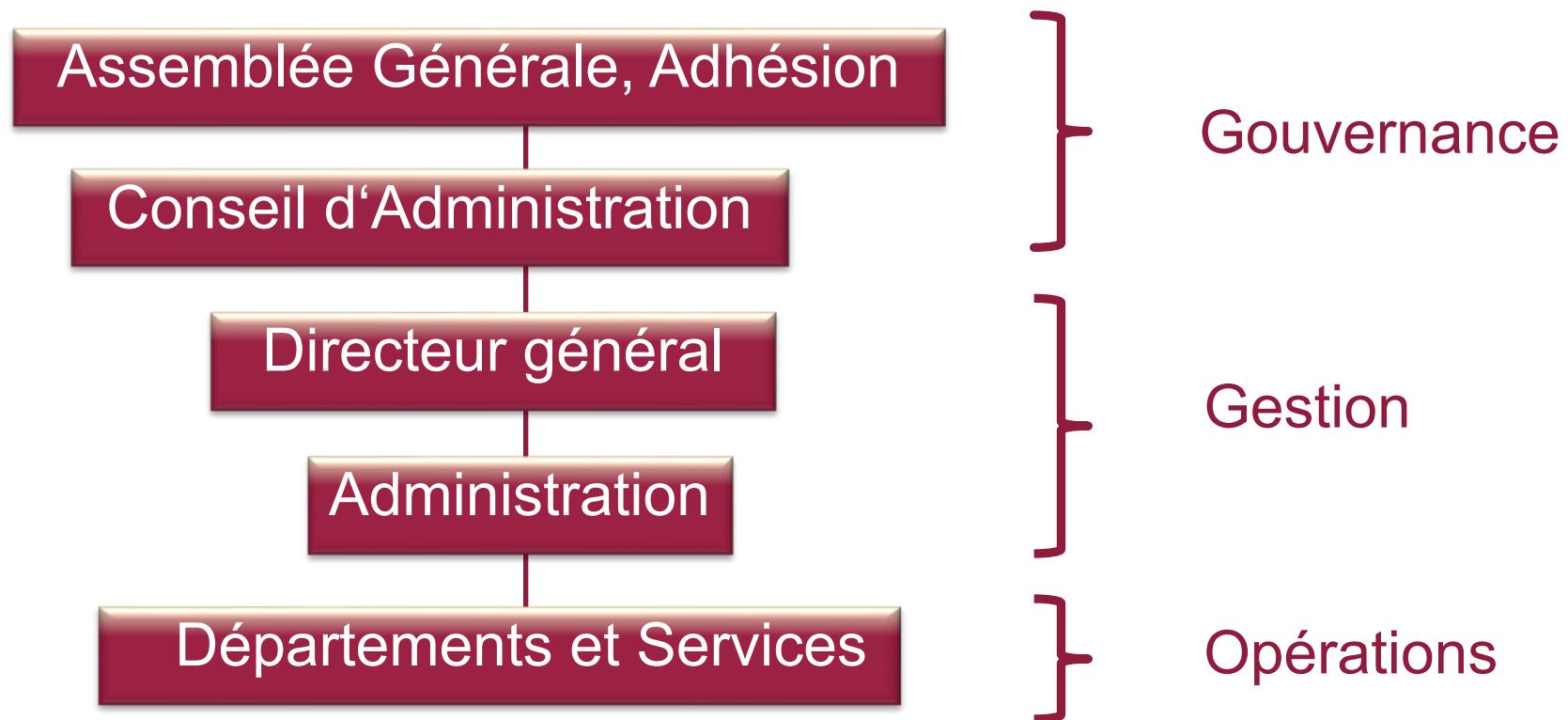


»Des entités de la dénomination peuvent établir, en harmonie avec les règlements de la Conférence Générale et/ou de la Division, des organisations affiliées comme par exemple... des [établissements] de soins [...] qui font partie intégrante du témoignage chrétien de l'Église mais chacune d'elles pouvant fonctionner avec sa propre autorité et sa propre responsabilité selon ses propres documents organisationnels, son propre conseil d'administration, et ses propres agents administratifs en harmonie avec les règlements de l'Église.

— Conférence Générale *Règlement de travail* (2017-2018) B 05 Article 7.



Modèle adventiste pour des entités organisationnelles :



Les structures organisationnelles de l'Église adventiste du septième jour

»Ecclésiastique

- ~ Les églises locales
- ~ Les Fédérations
- ~ Les Unions
- ~ Les Divisions
- ~ Les écoles d'église locales
- ~ Les services de l'église locale à la communauté

»Légale

- ~ Les Sociétés de portefeuille
- ~ Les institutions
- ~ Les fiducies
- ~ Fonds de Retraite (lorsque requis par la loi)
- ~ Les entités à vocation particulière



Structures juridiques dans l'organisation adventiste du septième jour :

- » L'essentiel de l'activité de l'église (fonctions ecclésiastiques telles que prêcher, enseigner, guérir, servir) se fait par l'intermédiaire d'organisations non constituées en société.
- » L'activité commerciale de l'Église (posséder une propriété, faire des investissements financiers, opérer des institutions) est faite par le moyen d'organisations constituées.



Entités incorporées dans l'Église adventiste :

- » Exemples : les universités, les hôpitaux, les maisons d'édition, les fiducies, les entités à vocation particulière (ADRA, AWR, Télévision de l'Espérance, Gestion adventiste des Risques),
- » Elles soutiennent l'identité et la mission de l'Église adventiste du septième jour.
- » Elles protègent l'Église de toute responsabilité ascendante
- » Elles fonctionnent en conformité avec l'Église mais elles ne rendent pas directement de comptes à son administration.



»La constitution ou l'enregistrement d'entités juridiques de l'Église, autre qu'au niveau de la Conférence Générale, est soumis au règlement de la Division qui prend en considération les principes d'organisation et de représentation de la dénomination, les dispositions pertinentes de la loi et les besoins spécifiques de l'Église dans les zones géographiques desservies.

— Conférence Générale *Règlement de travail* BA 25



Principes structurels : Les sociétés

- » Comptes à rendre aux membres
- » Pas de Conseils qui s'autoperpétuent
- » Assemblée Générale et Conseil d'administration composés d'adventistes du septième jour
- » Alignement avec les enseignements, les valeurs, et la mission de l'Église adventiste du septième jour.



»Aucune organisation ni entité de l'Église n'assume de responsabilité pour les passifs, les dettes, les actes, ou les omissions de toute autre organisation de l'Église simplement en raison de son affiliation à l'Église.

— Conférence Générale *Règlement de travail* (2017-2018) B 05 Article 6.



Les trois dimensions de la gouvernance

Governance structure

Governance
authority/responsibility

Governance
performance



Modèle adventiste pour des entités organisationnelles :



Le Conseil d'administration

- » Est la suprême autorité de l'entreprise
- » Une autorité totale va de pair avec une responsabilité totale
- » Il ne peut être remplacé que par les « propriétaires » de l'organisation ou par l'état
- » Dans la structure adventiste, le propriétaire est l'Assemblée Générale ou les membres tels que définis dans les statuts



Documents de gouvernance

- » Les croyances fondamentales des adventistes du septième jour
- » *Règlement de travail de la Conférence Générale, de la Division, de l'Union*
- » La constitution et les statuts
- » Le cadre de l'enregistrement de l'institution
- » Les décisions de l'Assemblée Générale
- » L'environnement réglementaire local applicable aux soins de santé



Documents de gouvernance :

- » La constitution (ou les articles) et les statuts
 - ~ Documents fondateurs valides devant la loi
 - ~ Définir l'identité et la nature de l'organisation (ce que l'organisation est et ce qu'elle fait)
 - ~ Décrire les procédures d'exploitation (fonctionnement de l'organisation)



Constitution, articles : qui, quoi, pourquoi... ?

- » Nom de l'entité
- » Type de l'entité et détails de son inscription
- » Objectif(s)
- » Ses relations (à l'Union, à la Division, etc.)
- » Adhésion, Assemblée Générale
- » Statuts : autorité en matière de procédure (qui peut les faire, les modifier)
- » Dissolution et cession des actifs
- » Amendements à la Constitution, aux articles



Statuts : Comment fonctionne l'organisation

- » Bureau principal
- » Adhésion, réunions de l'Assemblée Générale
- » Délégation de pouvoirs
 - ~ Conseil d'administration : composition, réunions, devoirs, autorité
 - ~ Dirigeants : nombre, devoirs, pouvoir
- » Structure interne : départements, filiales, écoles, etc.
- » Finance, budget, rémunération des salariés, vérification
- » Indemnisation des administrateurs, des dirigeants, des employés, des agents
- » Modification des statuts



Gouvernance et Gestion

Gouvernance

- » Tenir compte des intérêts du (des) propriétaire(s) dans l'adoption des règlements et du plan stratégique
- » « Faire les bonnes choses. »
- » Superviser l'ensemble de l'institution
- » Clarifier la vision à long terme de la façon de réussir la mission
- » Nommer et évaluer le personnel de gestion

Gestion

- » Mettre en œuvre les règlements et le plan stratégique de la gouvernance
- » « Bien faire les choses. »
- » Conduire les opérations quotidiennes
- » Mettre en œuvre et coordonner les activités pour réussir la mission
- » Employer et évaluer le personnel



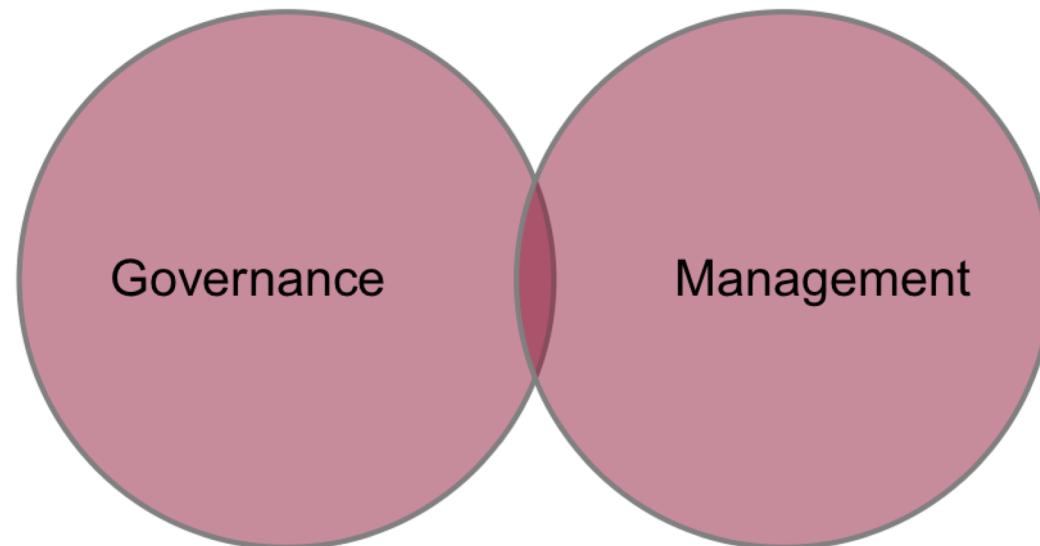
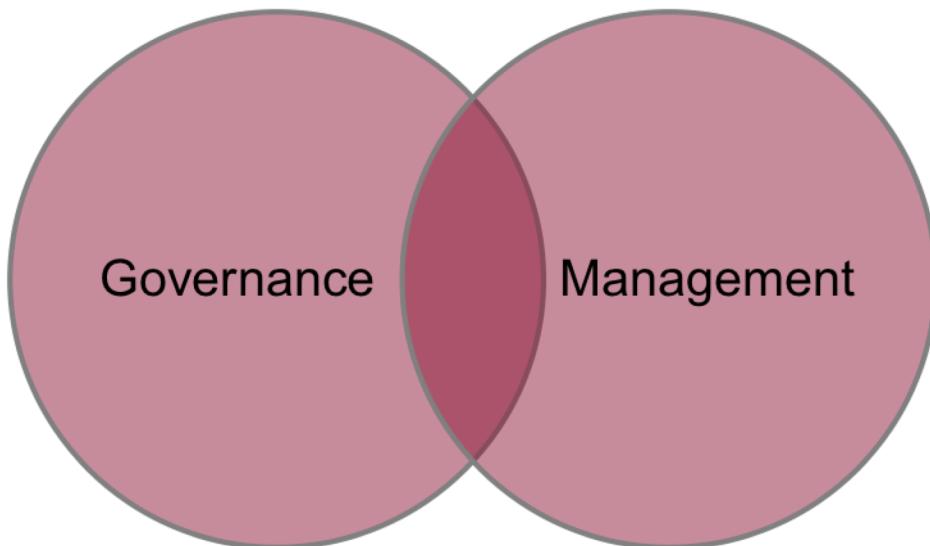
Est-ce de la gouvernance ou de la gestion ?

- » L'élaboration du plan stratégique de l'organisation
- » L'emploi, le licenciement du personnel
- » La nomination, le licenciement des cadres
- » L'approbation de la construction de nouvelles installations
- » La sélection de l'équipement à rayons X
- » L'approbation des contrats des médecins



Gouvernance et Gestion

» Il n'y a pas toujours une claire démarcation entre la gestion et la gouvernance. La taille de l'organisation, la complexité et la stabilité de l'entreprise influencent leur relation.



La loi de la gravité pour la gouvernance :

»À moins d'être systématiquement contrôlée et évaluée, la préoccupation du conseil d'administration dérivera de la gouvernance vers la gestion.



Responsabilité du Conseil de gouvernance

- » Maintenir l'alignement avec la mission de l'église adventiste
- » Approuver et revoir la déclaration de la mission de l'organisation
- » Approuver les plans stratégiques et opérationnels
- » Approuver les règlements et les procédures
- » Approuver et fournir les budgets de fonctionnement et d'investissement
- » Nommer et évaluer le personnel de gestion (PDG, Vice-Présidents)
- » Approuver et superviser le programme pour la qualité et la sécurité des patients
- » Organiser l'éducation et l'évaluation du Conseil d'administration
- » S'assurer de la bonne gestion des risques d'entreprise



La responsabilité de la gouvernance

- » Le Conseil peut déléguer une partie de ses pouvoirs à des comités du Conseil et à l'administration.
- » Cependant, le Conseil ne peut pas déléguer sa responsabilité. Le Conseil est en fin de compte responsable de la réussite de l'institution.



Descriptions des emplois :

- » Clarifier les devoirs et l'autorité
- » Les statuts peuvent contenir des descriptions plutôt générales des emplois
- » Le Conseil devrait comprendre les descriptions des devoirs des administrateurs et des dirigeants nommés par le Conseil
- » Les dirigeants devraient comprendre les descriptions des devoirs des gestionnaires.
- » Les gestionnaires devraient comprendre les descriptions des devoirs du personnel



Les trois dimensions de la gouvernance

Governance structure

Governance
authority/responsibility

Governance
performance



La question de la performance du Conseil :

« Il y a une chose que tous les conseils d'administration ont en commun, quelle que soit leur situation juridique. Ils ne fonctionnent pas. »

— Peter Drucker

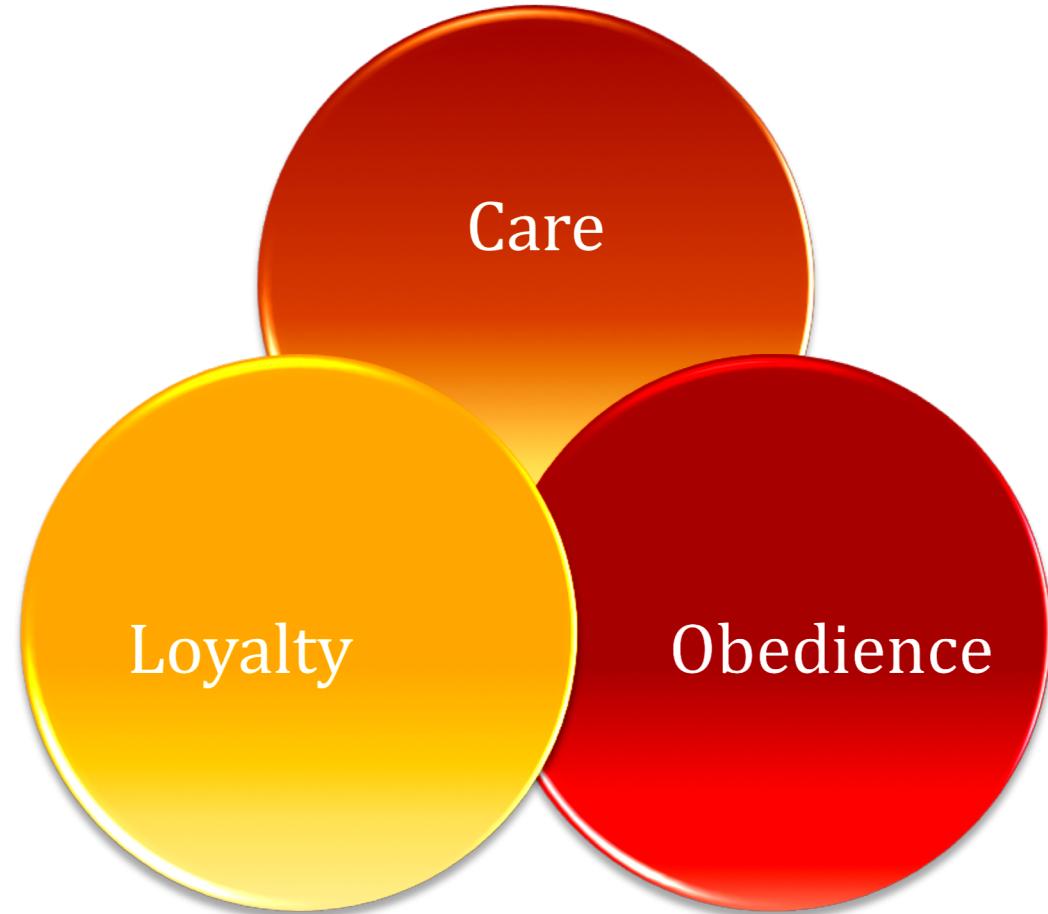


Ce que les membres du Conseil devraient savoir et avoir

- » La constitution et les statuts de l'institution
- » La mission de l'Institution
- » L'organigramme
- » La structure juridique de l'institution
- » Les biens (immobiliers) appartenant à ou loués par l'institution
- » Le calendrier des réunions du Conseil pour les 12 prochains mois
- » Le manuel des règlements du Conseil
- » Un accès aux procès-verbaux et aux autres informations
- » Les obligations fiduciaires des administrateurs



Les obligations fiduciaires des administrateurs



GLOBAL HEALTHCARE CONFERENCE

Le devoir d'attention

» Ce que cela signifie :

- ~ La manière dont le Conseil prend des décisions et supervise l'établissement.

» Ce qui est à rechercher :

- ~ L'éducation et l'orientation des nouveaux administrateurs du Conseil
- ~ La présence régulière des administrateurs aux réunions
- ~ Les administrateurs reçoivent les documents appropriés à l'avance
- ~ Les décisions reflètent le meilleur intérêt de l'organisation
- ~ La présentation en temps voulu du matériel
- ~ L'accès à des experts et à des opinions



Le devoir de loyauté

» Ce que cela signifie :

- ~ Fidélité à l'organisation et à sa mission

» Ce qui est à rechercher :

- ~ La position n'est pas utilisée à des fins personnelles
- ~ La sensibilité aux conflits d'intérêts et leur publication
- ~ L'allégeance sans partage lors de la prise de décisions
- ~ Le maintien de la confidentialité de l'information privilégiée



Le devoir d'obéissance

» Ce que cela signifie :

- ~ Fidélité au but, à la mission, et aux décisions de l'institution.

» Ce qui est à rechercher :

- ~ La conformité aux documents de gouvernance
- ~ Le respect des lois
- ~ L'exécution des engagements (envers les propriétaires, les employés, les clients, la communauté, le gouvernement)



Les règlements du Conseil

- » Un ensemble des règlements adoptés par le Conseil pour sa propre direction et sa référence. Le Manuel des règlements du Conseil d'administration établit une feuille de route de la façon dont le Conseil fonctionne.
- » Les règlements du Conseil comprennent des règlements par exemple sur : les conflits d'intérêts, la rémunération des cadres, la documentation des décisions, l'interdiction de représailles, la conservation des dossiers, les limites des dépenses des cadres supérieurs, les attentes des administrateurs, les descriptions du travail du Conseil, remplir les postes du Conseil vacants, évaluations des membres du conseil et des cadres supérieurs...





Board meetings matter!



GLOBAL HEALTHCARE CONFERENCE

- » Le Conseil fait autorité lorsqu'il est en session.
- » Entre deux réunions le Conseil n'a pas d'autre autorité que les décisions qu'il a approuvées et documentées.
- » Entre deux réunions, les membres du Conseil n'ont pas l'autorité du Conseil, à moins qu'une autorité spécifique ait été transmise par l'action du Conseil d'administration ou par les règlements administratifs.



Réunions du Conseil : 3 configurations

- » **Session exécutive** : traite les points de l'ordre du jour impliquant toute information confidentielle. Seuls les membres du Conseil (et des conseillers, si nécessaire) sont présents.
- » **Session générale** : traite des points généraux de l'ordre du jour. Certains membres du personnel, des conseillers, et des invités sont présents.
- » **Session privilégiée** : traite des points de l'ordre du jour nécessitant la relation privilégiée avocat-client (données protégées). Seuls les membres du Conseil et le ou les avocats sont présents.



Comités du Conseil

- » Les comités du Conseil améliorent l'efficacité du Conseil au complet, en l'aidant à s'acquitter de ses responsabilités
 - ~ Détaille les questions, les tâches complexes
 - ~ Accomplit le travail préparatoire dont le Conseil a besoin
 - ~ S'assure que les questions sont bien discutées à fond
 - ~ Permet aux membres de contribuer substantiellement



Conseil d'administration

La mission principale

Qualité, Sécurité

Légalité, conformité, gouvernance

Finances

Révision des statuts

Questions de recherche

La rémunération des cadres

Philanthropie, affaires publiques

Vérification d'audit

Le personnel médical



Organisation d'un comité du Conseil

» Le Conseil doit déterminer :

- ~ Statut du comité : ad hoc (temporaire) ou permanent
- ~ Membres du comité : Nombre d'administrateurs (et d'invités)
- ~ Quorum
- ~ Autorité du comité : Termes de référence ou devoirs du comité



Meilleures pratiques des réunions du Conseil

- » La fréquence des réunions du Conseil d'administration facilite la gouvernance en temps opportun
- » Rapports communiqués au Conseil avant la réunion
- » La configuration des lieux de rencontre permet une bonne dynamique de groupe
- » Suffisamment de temps pour les délibérations et les décisions
- » Préparation de l'ordre du jour et hiérarchisation des sujets
- » Documentation en temps voulu et approbation ultérieure des décisions



Outils pour les réunions du Conseil

- » Exemple d'ordre du jour du Conseil (ordinaire, exécutif, privilégié)
- » Exemple de l'évaluation du rendement du Conseil (version courte, longue)
- » Exemple de l'évaluation du rendement du Directeur général (version courte, longue)
- » Exemple résumé de l'attente, de l'information d'un membre du Conseil



Board of Trustees—Sample Agenda

Note: The following agenda samples illustrate a typical Board meeting that involves three Board sessions: Executive, General, and Privileged. The largest agenda is for the Executive Session since this is the primary venue for discussion of confidential information. Further, it is presumed here that the Executive Session of the Board would be the first in the sequence of meetings.

Seventh-day Adventist Mission Hospital
 Board of Trustees Meeting
 2:00 p.m., November 4, 2018

Mission Statement: To advance the healing ministry of Jesus Christ.

Executive Session Agenda

Attendees: Board members and advisors only (Approx. 2.0 hours)

Est. Time	#	Item	Presenter	Information or Action
1	1.	Confirmation of quorum	Chair/Secretary	Information
15	2.	Devotional and prayer	As arranged	
3	3.	Approval of agenda		Action
5	4.	Chair's remarks	Chair	Information
1	5.	Approval of excused absences	Chair/Secretary	Action
1	6.	Approval of Minutes of previous meeting		Action
10	7.	President's Report and discussion	President	Action
10	8.	Financial Report and discussion	VP for Finance	Action
10	9.	Legal affairs update (if any) not requiring Attorney-Client privilege	As arranged with Legal Counsel	As needed
12	10.	Quality and Safety Report and discussion	Med Director	Action
15	11.	Business development/Strategic planning		Action
5	12.	Medical Staff report	Med Staff Pres	Information
15	13.	Board education	As arranged	Information
5	14.	Other matters	Chair	Information
10	15.	Trustees (only Board members not employed by the institution) in conversation with President/CEO	Chair	Information

General Session Agenda

Attendees—Board members, advisors and invitees present (Approx. 1.0 hours)

Time Estimate	#	Item	Presenter	Information or Action
10	1.	Success stories and team-building reports	As arranged	Information
10	2.	General operations report	CEO/Med Dir	Information
10	3.	Strategic plan updates	CEO	Information
15	4.	Department reports (i.e. Nursing, Surgery, Medical, Out Patient, Human Resources, etc.) and discussion	(As arranged)	Information
12	5.	Other matters as may arise from time to time. (Appointments, policy approvals, etc.)	(As arranged)	As needed
1	6.	Date for next meeting		Information
2	7.	Adjournment and closing prayer		

Privileged Session Agenda

Attendees—Board members only (Approx. 0.25 hours)

Est. Time	#	Item	Presenter	Information or Action
15	1.	Legal matters with Attorney-Client privilege	As arranged	As needed



GLOBAL HEALTHCARE CONFERENCE

Performance du Conseil : choix des dirigeants

- » Une tâche de gouvernance essentielle est la sélection et l'évaluation continue des dirigeants.
- » Le choix des dirigeants doit prendre en compte les besoins de l'organisation et les qualifications des candidats.
- » L'évaluation continue (annuelle) des dirigeants est un moyen efficace d'identifier les points forts et les possibilités de développement.
- » Chaque Conseil devrait avoir un plan pour la relève des dirigeants.



Trustee Evaluation of the President—Short Form Sample

Mark the box beneath the term that best expresses your evaluation of each statement.

1. Leadership Performance

- 1.1. The President has a clear vision of the future of the institutions on campus.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

- 1.2. The President maintains an effective team spirit among the senior leadership personnel.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

2. Focus on Mission

- 2.1. The President keeps Board members mindful of and responsive to the value-differentiating themes of the institution: spirituality, wholeness, diversity, service, excellence.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

- 2.2. The President is effective in aligning institutional mission and values with the mission and values of the Seventh-day Adventist Church.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

3. Role in External Relationships

- 3.1. The President is effective in creating and sustaining support and goodwill for the institution at regional and national levels.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

4. Interface with the Board of Trustees

- 4.1. The President keeps board members adequately informed concerning major issues threats or opportunities for the institution's future.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

- 4.2. I have confidence that the President is providing effective leadership towards a good future for the institution.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

5. Strategic Planning

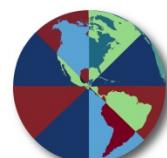
- 5.1. The President is effective in identifying and developing future leaders for the institution.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

6. Institutional Advancement

- 6.1. The President is effective in generating philanthropic and governmental support for the institution.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				



Trustee Evaluation of the President—Sample (Long)

Mark the box beneath the term that best expresses your evaluation of each statement.

1. Leadership Performance

1.1. The President has a clear vision of the future of the institutions on campus.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

1.2. The President communicates the vision effectively and motivates others in the various institutions to affect this vision.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

1.3. The President's leadership is handled in an orderly manner and is not crisis oriented.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

1.4. The President maintains an effective team spirit among the senior leadership personnel.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

1.5. The President delegates responsibilities appropriately and holds persons accountable for results.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

2. Focus on Mission

2.1. The President keeps Board members mindful of and responsive to the value-differentiating themes of the institution: spirituality, wholeness, diversity, service, excellence.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

2.2. Plans for future development of the institution are referenced to the institution's mission.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

2.3. The President is effective in aligning institutional mission and values with the mission and values of the Seventh-day Adventist Church.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

3. Role in External Relationships

3.1. The President is well positioned and professionally involved in community (regional and national) healthcare and academic activities.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

3.2. The President is effective in creating and sustaining support and goodwill for the institution at regional and national levels.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

3.3. The President is effective in representing and sustaining the institution's positive image in the minds of Seventh-day Adventist Church members.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

4. Interface with the Board of Trustees

4.1. The President communicates effectively with board members regarding goals, expectations and outcomes.

Poor	Fair	Good	'ery good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

4.2. The President keeps board members adequately informed concerning major issues threats or opportunities for the institution's future.

Poor	Fair	Good	'ery good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

4.3. The President is comfortable in asking opinions of the board that relate to management of the institution.

Poor	Fair	Good	'ery good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

4.4. I have confidence that the President is providing effective leadership towards a good future for the institution.

Poor	Fair	Good	'ery good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

5. Strategic Planning

5.1. The President plays a major role in engaging colleagues and staff in strategic planning for the institution.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

5.2. The President is effective in identifying and developing future leaders for the institution.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

5.3. The President identifies annual goals for the institution that are quantifiable and measurable.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

6. Institutional Advancement

6.1. The President is effective in raising the level of distinction at this institution due to the value-differentiating themes of spirituality, wholeness, diversity, service, and excellence.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

6.2. The President is effective in generating philanthropic and governmental support for the institution.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

7. Identify and/or comment on any other dimension of leadership or performance that has not been adequately covered in this questionnaire.



Performance du Conseil : son auto-évaluation

- » L'excellence en matière de gouvernance n'est pas automatique ! Elle exige une éducation, une évaluation et une amélioration continues.
- » Une auto-évaluation périodique (au moins une fois tous les deux ans) du Conseil sert de commentaire interne sur le rendement du Conseil.



Performance du Conseil : auto-évaluation

» Facteurs à évaluer :

- ~ Sensibilité des administrateurs à la structure et à la mission de l'institution
- ~ Structure du Conseil (taille, expertise, représentation, comités)
- ~ Réunions du Conseil (fréquence, étendue de l'ordre du jour, l'adéquation du temps, quantité et qualité de l'information présentée)
- ~ Performance du Conseil (atmosphère des rencontres, culture de la responsabilité, problèmes de confidentialité, liberté de désaccord)



Trustee Evaluation of Board Performance—Sample (Short)

Name of Institution
Date of evaluation

Instruction:

Evaluate each of the Assessment Factors below by writing a number in the box to the right of each statement. Use numbers from 1 through 10 where 1 = 'Strongly disagree' and 10 = 'Strongly agree'.

Assessment Factor	Score
1. Members of this Board of Trustees have a clear understanding of their governance responsibilities.	_____
2. Members of the Board have a clear understanding of the mission and business operations of this institution.	_____
3. The Board of Trustees has the appropriate number of trustees and the appropriate range of expertise for a healthcare institution of this size.	_____
4. The Board of Trustees meets with sufficient frequency to provide adequate, timely, and effective governance for the institution.	_____
5. Board meetings maintain an atmosphere where it is safe for any member to talk about issues affecting the institution.	_____
6. The Board demonstrates a culture of holding people accountable, maintaining confidentiality of sensitive information, appropriately handling conflicts of interest, being proactive rather than reactive in decision-making, and demonstrating a commitment to excellence.	_____
7. I receive personal satisfaction and a sense of fulfillment in my role as a Board member and believe that I have sufficient opportunity to influence Board discussions and decisions.	_____

My suggestion(s) for improving Board performance:

1. _____
2. _____
3. _____



Trustee Evaluation of Board Performance—Sample (Long)

This survey asks your opinion regarding the Board's performance on 10 core governance responsibilities plus one question about your personal experience as a trustee. Select the response of your choice by checking the appropriate check box. Comments may be added in the comment box provided following each question.

Core Governance Responsibilities

1. Evaluate Board performance in shaping mission and strategic direction. Factors to consider include: the extent to which Board members have a common understanding of the organization's mission and vision; the extent to which mission and vision are used in policy and strategy decisions; and the extent to which the denominational identity and spiritual mission of the organization are kept in high profile and the success of the organization is evaluated against these.

Don't know	Very inadequate	Inadequate	Adequate	Good	Not applicable
<input type="checkbox"/>					

2. Evaluate the Board's performance in establishing a process for strategic planning and for having quality engagement of board members in that process.

Don't know	Very inadequate	Inadequate	Adequate	Good	Not applicable
<input type="checkbox"/>					

3. Evaluate the Board's performance regarding leadership succession planning. Factors to consider include: having a regular executive evaluation system; using systematic search processes to fill vacancies in top leadership positions; identifying and mentoring individuals with potential leadership talent for the organization.

Don't know	Very inadequate	Inadequate	Adequate	Good	Not applicable
<input type="checkbox"/>					

4. Evaluate Board performance in knowing the long-range financial needs of the institution and in individually supporting the institution.

Don't know	Very inadequate	Inadequate	Adequate	Good	Not applicable
<input type="checkbox"/>					

5. Evaluate Board performance with respect to Board composition. Factors to consider include: an appropriate range of expertise, diversity, and constituency representation; effective engagement of trustees in support of organizational objectives.

Don't know	Very inadequate	Inadequate	Adequate	Good	Not applicable
<input type="checkbox"/>					

6. Evaluate the Board's performance in protecting and enhancing the reputation of the organization by being effective ambassadors in building awareness and goodwill.

Don't know	Very inadequate	Inadequate	Adequate	Good	Not applicable
<input type="checkbox"/>					

7. Evaluate the Board's performance in financial oversight and risk management. Factors to consider include: reviewing multi-year financial plans; monitoring financial statements; arranging timely and independent audits, maintaining compliance with regulatory bodies.

Don't know	Very inadequate	Inadequate	Adequate	Good	Not applicable
<input type="checkbox"/>					

8. Evaluate the Board's performance in monitoring organizational operations/developments and ensuring accountability.

Don't know	Very inadequate	Inadequate	Adequate	Good	Not applicable
<input type="checkbox"/>					

9. Evaluate the Board's performance in Board meetings. Factors to consider include: adequate time for meetings; effective board committees; quality preparation and presentation of materials/information; effective Board meeting leadership; a safe environment for candid discussion and expression of views; timely circulation of minutes.

Don't know	Very inadequate	Inadequate	Adequate	Good	Not applicable
<input type="checkbox"/>					

10. Evaluate the Board culture. Factors to consider include: holding people accountable, confidentiality of sensitive information; appropriate handling of conflicts of interest; proactive rather than reactive decision-making; an attitude of governing with excellence; healthy group dynamics; a commitment to trustee education.

Don't know	Very inadequate	Inadequate	Adequate	Good	Not applicable
<input type="checkbox"/>					

Experience as a Trustee

1. Select the response that best describes your personal experience as a trustee. Factors to consider include: your personal satisfaction and sense of fulfillment in serving as a trustee; the level of importance this trustee role has in your life and career; the extent to which you feel that your participation and expertise is valued by other trustees.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				



Trustee Information and Expectations Summary (Sample)

Thank you for considering the possibility of serving on the Board of Trustees for (name of institution). The following information outlines important information and expectations of all trustees for this organization.

Selection of Trustees

Trustees are usually elected at the (indicate name of constituency/membership) meeting. The Bylaws specify how many directors/trustees shall be elected. A Nominating Committee reviews the range of expertise needed, assembles a roster of potential directors, and submits a list of recommendations to the membership meeting. Trustee vacancies occurring between constituency/membership meetings may be filled by action of the (name the body that appoints trustees between constituency/membership meetings).

The Bylaws state that "each trustee shall be a member in regular standing of the Seventh-day Adventist Church and support its goals and objectives."

Term of Service

A regular term of service is approximately (indicate number of) years, the period of time from one membership meeting to the next. Continuous membership on the Board may not exceed (indicate number if applicable) consecutive terms plus any partial term if the initial appointment to the Board occurred between membership meetings.

Mission Statement and Purpose

The mission of for (name of institution) is to (state mission of organization).

Organizational Structure

Describe organizational structure of the institution (corporate status, legal status, etc.)

Role of the Board

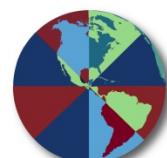
The Board is the legal custodian of the organization and, as such, is responsible for proper and prudent stewardship. The Board holds regular meetings (indicate number) times per year. Additional meetings may be convened if needed. These additional meetings may be held as a teleconference. The governance role of the Board includes:

1. Maintaining a vision for a viable future of the organization.
2. Establishing a policy and values framework for the organization's activities.
3. Ensuring that the organization is responsive to the needs and interests of its members and the communities it serves.
4. Decision-making in a timely, ethical, and transparent manner.
5. Securing and monitoring the use of resources to achieve organizational objectives.
6. Appointing key leaders and evaluating their performance.
7. Providing performance accountability to members, supporters, regulatory bodies, and the public.
8. Assuring appropriate risk management for the organization and its operations.

Expectations of Directors/Trustees

Directors/Trustees are expected to:

1. Be active and supporting members of a local Seventh-day Adventist church.
2. Commit sufficient time to become oriented to their responsibilities and to be an informed participant in governance decision-making.
3. Attend Board meetings regularly. Two (2) consecutive unexcused absences are automatically considered to be a resignation from the Board.
4. Attend and participate in periodic special events, including the membership meeting.
5. Serve as a member on a Board committee(s).
6. Review agenda materials sent in advance of Board meetings and be well prepared for meetings.
7. Contribute to Board discussions and decision-making.
8. Support Board decisions and demonstrate a commitment to teamwork.
9. Positively promote the work of the organization and advocate for its interests.
10. Comply with the organization's Conflict or Interest Policy and Confidentiality Agreement.
11. Assist the Board in evaluation of its performance and a trustee's own involvement.
12. Serve without compensation. Expenses involved in attending Board meetings will be reimbursed for trustees who are not denominational employees.
13. Participate in institutional support through personal commitment of resources and through the encouragement of others to actively support the organization.



Efficacité de la gouvernance

- » Fréquence adéquate des réunions
- » Développement de l'ordre du jour et tableau d'information
- » Nomination et délégation de la responsabilité à des comités
- » Utilisation de technologie spécifique aux Conseils
- » Formulation du règlement du Conseil
- » Orientation et formation des membres du Conseil
- » Auto-évaluation du Conseil



Références

- 1.www.governanceinstitute.com
- 2.www.jointcommission.org
- 3.www.boardeffect.com
- 4.Karen Gardener, éditeur, *The Excellent Board*, Health Forum, Inc. 2003 (48 articles essentiels tirés du magazine *Trustee*)
- 5.Conseil évangélique pour la responsabilité financière
www.efca.org



Questions



GLOBAL HEALTHCARE CONFERENCE